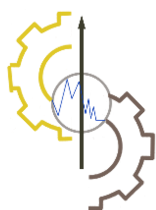
E-ISSN: 2717-4581 | P-ISSN: 2783-1345



Innovation Management and Operational Strategies

www.journal-imos.ir

Inov. Manage. Oper. Stra. Vol. 4, No. 4 (2023) 337–354.





Paper Type: Original Article

Presenting the Knowledge Management Strategcompilation Model Based on Business Strategy

Mohammad Reza Zahedi*

Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran; zahedy182@gmail.com.

Citation:



Zahedi, M. R. (2023). Presenting the knowledge management strategcompilation model based on business strategy. *Innovation management and operational strategies, 4*(4), 337-354.

Received: 05/02/2023 Reviewed: 08/03/2023 Revised: 09/04/2023 Accepted: 01/05/2023

Abstract

Purpose: The primary purpose of this manuscript is to present the knowledge management strategy compilation model based on Business strategy.

Methodology: This research uses quantitative and qualitative methods to extract the key components of the organization's knowledge strategy from descriptive and analytical (qualitative) methods. Quantitative and statistical methods will be used to validate the model.

Findings: The research results showed that to develop a knowledge strategy model since knowledge management processes are carried out in the organization's context, they are under the influence of the organization's background. The organization field includes 1) knowledge management enablers such as organizational factors (such as structure and culture) and technology, and 2) knowledge management drivers such as business strategy and intellectual resources of the organization. Also, knowledge and learning should support the organization's business strategy.

Originality/Value: The focus of knowledge management so far is more on knowledge enablers, such as Creating a suitable cultural structure for the creation and sharing of knowledge or the development of technologies to facilitate these matters, and much less emphasis on the drivers of knowledge management such as; the mission and strategy of the organization has been realized, which makes knowledge management, although it works very well in its defined area, ultimately does not have a favorable effect on the performance of the organization. This research aims to design a model to develop a knowledge strategy and establish the correct relationship between knowledge strategy and business strategy. Then, the validation of the model will be done by obtaining experts' opinions.

Keywords: Knowledge strategy, Business, Knowledge strengths and weaknesses, Knowledge opportunities and threats.

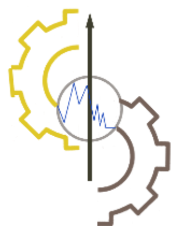


Corresponding Author: zahedy182@gmail.com



doi.org/10.22105/imos.2024.434162.1327





Innovation Management & Operational Strategies

مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی

دوره ۴، شماره (۴)، (۱۴۰۲)، ۳۵۴-۳۳۷

www.journal-imos.ir





نوع مقاله: پژوهشی

ارایه مدل تدوین راهبرد مدیریت دانش بر مبنای راهبرد کسب‌وکار

محمدرضا زاهدی*

دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف اصلی این تحقیق ارایه مدل تدوین راهبرد مدیریت دانش بر مبنای راهبرد کسب‌وکار می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش: در این تحقیق از ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی برای استخراج مولفه‌های کلیدی تدوین راهبرد دانش سازمان‌ها از روش‌های مصاحبه خبرگی و توصیفی تحلیل (کیفی) استفاده می‌شود و نیز جهت اعتبارسنجی مدل، روش‌های کمی و آماری بکار گرفته خواهد شد.

یافته‌ها: نتایج تحقیق نشان داد به‌منظور تدوین مدل استراتژی دانشی، ازآنجاکه فرآیندهای مدیریت دانش در بستر سازمان انجام می‌شوند تحت تاثیر زمینه سازمان قرار دارند. زمینه سازمان شامل ۱- توانمندسازهای مدیریت دانش نظیر عوامل سازمانی (مثل ساختار و فرهنگ) و تکنولوژی و ۲- پیشران‌های مدیریت دانش نظیر راهبرد کسب‌وکار و منابع فکری سازمان است. هم‌چنین دانش و یادگیری می‌بایست از راهبرد کسب‌وکار سازمان حمایت کند.

اصالت/ارزش‌افزوده علمی: مرکز مدیریت دانش تاکنون بیشتر بر توانمندسازهای دانشی مانند ایجاد یک ساختار فرهنگی مناسب جهت خلق و اشتراک دانش و یا توسعه تکنولوژی‌هایی جهت تسهیل این امور بوده است و تاکید بسیار کمتری بر پیشران‌های مدیریت دانش مانند ماموریت و راهبرد سازمان واقع شده است، که این امر باعث می‌شود مدیریت دانش علی‌رغم آنکه در حوزه تعریف شده خود بسیار عالی عمل کند؛ اما نهایتا تاثیر مطلوب بر عملکرد سازمان نداشته باشد. ازاین‌رو هدف اصلی این تحقیق ارایه مدل تدوین راهبرد مدیریت دانش بر مبنای راهبرد کسب‌وکار می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: راهبرد دانش، کسب‌وکار، نقاط قوت و ضعف دانشی، فرصت‌ها و تهدیدات دانشی.

۱- مقدمه

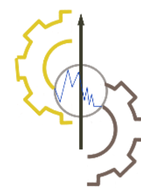
بررسی تحقیقات موید این مطلب است که امروزه مزیت رقابتی سازمان‌ها علاوه بر دارایی‌های مشهود مستلزم بهره‌گیری از دانش و روش‌های نوین کارکرد سرمایه‌های دانشی می‌باشد؛ به عبارت دیگر باید بیان داشت که سازمان‌ها نیازمند مزیت رقابتی مبتنی بر دانش هستند [1]. امروزه محیط کسب‌وکار تغییر پیدا کرده و محیط کسب‌وکار مبتنی بر دانش، نیازمند روش و نظامی است که دارایی‌های ناملموس سازمانی از قبیل دانش و شایستگی‌های افراد، نوآوری، ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها، ساختار سازمانی و ... را در برگیرد. بی‌شک بهره‌گیری از راهبرد مناسب دانشی با قابلیت هماهنگ، حمایت‌کننده و در راستای راهبردهای سازمانی گامی مهم در بقا و توسعه کسب‌وکار آن سازمان بشمار می‌آید. ازاین‌رو بسیاری از مدیران، دانش را به‌عنوان یک سرمایه راهبردی برای سازمان خود به رسمیت می‌شناسند. موقعیت‌های متفاوت نیازمند راهبردهای مدیریت دانش متفاوتی هستند [2]، اما گستره راهبردهای مدیریت دانش موجود آن‌قدر

* نویسنده مسئول



zahedy182@gmail.com





راهدی / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۴، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، صفحه: ۳۵۴-۳۳۷

وسیع و متنوع است که می‌تواند موجب سردرگمی‌شود، به‌طوری‌که مشخص نباشد برای انتخاب راهبرد مناسب در موقعیتی خاص از کجا باید شروع کرد. طبقه‌بندی و دسته‌بندی این راهبردها می‌تواند این مشکل را تا حدی برطرف نماید. بسیاری از مدیران به پدیده دانش به‌عنوان یك دارایی راهبردی می‌نگرند. آن‌ها برنامه‌های متنوعی از مدیریت دانش پیاده‌سازی می‌کنند تا به‌صورت مشخص و فعال از منابع دانشی سازمان‌هایشان برداشت و بهره‌برداری کنند. ازاین‌رو هدف از این تحقیق طراحی مدلی جهت تدوین استراتژی دانش و برقراری رابطه صحیح میان استراتژی دانش و استراتژی کسب‌وکار می‌باشد. مساله مهم یافتن مولفه های اصلی برای تدوین استراتژی دانش است و اینکه چگونه می‌توان این استراتژی‌ها را در الگویی نظری تدوین کرد به‌گونه‌ای که در تدوین استراتژی دانش کمک‌کننده باشد. دانش و یادگیری می‌بایست از راهبرد کسب‌وکار سازمان حمایت کند [1].

بررسی تحقیقات نشان می‌دهد راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌کند و هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. مجموعه عملیات‌ها و فعالیت‌های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌شود تا نظام مدیریت دانش به‌صورت موثر و کارآمد عمل کند و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد موثر خود ادامه دهد. ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌ها به شمار می‌روند.

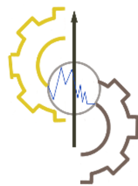
از سوی دیگر آنچه که می‌تواند موفقیت سازمان را در پیاده‌سازی مدیریت دانش و دستیابی به استراتژی‌های کسب‌وکار تضمین کند، هم‌راستایی میان استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های مدیریت دانش است. پیش از استقرار سیستم‌های مدیریت دانش، ابتدا باید استراتژی دانش سازمان تدوین شود تا بر اساس آن، سازمان در فراگرد مدیریت دانش بداند که با چه استراتژی مشخصی باید این کار را انجام دهد [3]، [4]. استراتژی دانش سازمان بیان می‌کند که این صنعت برای انجام ماموریت‌ها و اجرای استراتژی‌های خود چه دانشی را با چه عمقی، از چه منبعی و از چه طریقی باید کسب نماید. به طوری‌که یکی از مهم و اثرگذارترین مراحل مدیریت دانش در سازمان، تدوین راهبرد است. لزوم اتخاذ رویکرد استراتژیک مدیریت دانش مدتی است که در متون و مبانی نظری حوزه مدیریت دانش موردتوجه قرار گرفته است و در ادامه باید ذکر نمود که در بحث مدیریت دانش کسب‌وکار مواردی ازجمله شناسایی دانش‌هایی حیاتی برای سازمان که اکنون در اختیار سازمان نبوده و یا به مقدار کافی در دسترس قرار ندارد و یا دانشی که به‌صورت گسترده در سازمان وجود دارد، اما مدیریت صحیحی جهت تسهیم آن تعریف نشده است و نکته بسیار مهم اینکه دانش‌هایی که در آستانه از بین رفتن می‌باشند و درنهایت در راستای تداوم کسب‌وکار پویا و موفقت لازم است تا دانش‌هایی که توسط پیمانکاران، تامین‌کنندگان و شرکای تجاری نگهداری می‌شوند، در چرخه فعالیت کسب‌وکار شرکت قرار گیرد. ازاین‌رو در ادامه مقاله سعی بر آن گردیده تا مدلی برای راهبرد مدیریت دانش بر مبنای راهبرد کسب‌وکار شرکت ترسیم گردیده تا چگونگی حرکت دانشی در این مسیر را برای مدیران آن شرکت‌ها مشخص نماید. اگرچه تاکنون مقاله‌هایی در حوزه راهبرد مدیریت دانش نگارش شده است؛ بااین‌وجود به‌ندرت مقاله‌هایی به بررسی راهبرد مدیریت دانش بر مبنای راهبرد کسب‌وکار پرداخته‌اند.

۲- مبانی و پیشینه موضوع

امروزه دانش در شرکت‌های مختلف و نزد افراد مختلف معانی متفاوتی به خود می‌گیرد. به‌صورت سنتی، دانش را در رأس سلسله‌مراتب داده-اطلاعات-دانش می‌دانند، البته در بعضی از ساختارها این سلسله‌مراتب، خرد را نیز شامل می‌شود. به بیان ساده، اطلاعات از داده‌هایی که رابطه‌ای معنادار با یکدیگر داشته باشند، به وجود می‌آید. درصورتی‌که بتوان از درون اطلاعات الگوهایی معنادار به دست آورد دانش حاصل می‌شود و زمانی که با استفاده از دانش بتوان به درك اصولی نائل شد خرد حاصل شده است [5]، [6].

پیچیدگی مفهوم دانش باعث شده است که دیدگاه‌های مختلفی در خصوص آن شکل بگیرد، اما آنچه که در ارتباط با مدیریت دانش اهمیت دارد، کاربرد آن در سازمان و روند تکاملی دانش نسبت به قبل است. دانش مفهومی پیچیده است که توجه بسیاری از فلاسفه، محققان رشته‌های دیگر و کارگزاران را به خود جلب کرده است. آنچه مسلم است، می‌توان با آشنایی با تعاریف گوناگون، ابعاد و مصادیق دانش، این امر را بیشتر شناخت و آن را بهتر به کار برد. دانش ترکیبی از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و مشهود می‌باشد که در چارچوبی در ذهن یک شخص ایجاد می‌کند و او را قادر می‌سازد که ارزشیابی کرده و تجارب و اطلاعات جدیدی را به دست آورد [7] و اطلاعاتی هستند

که با اهداف افزایش آگاهی، درک و خبرگی، مرتب و تلفیق می‌شوند [8] و از منابعی همچون اسناد، انبار داده‌ها، بهترین اقدامات و بحث و گفتگوها حاصل می‌شود [3] و ارزش هر دانشی به ارزش تصمیمی برمی‌گردد که به این دانش نیاز دارد [4].



۱-۲- مدیریت دانش

ازآنجاکه نویسندگان مختلف از رشته‌های گوناگون، نسبت به موضوع مدیریت دانش با دیدگاه‌ها و انگیزه‌های متفاوت نگریسته‌اند، تعاریفی گوناگونی نیز ارایه نموده‌اند. این تعاریف، شکل‌دهی به دانش، برنامه‌ها و رویه‌ها و هم‌چنین شیوه‌هایی که سازمان‌ها به تحلیل موقعیت می پردازند و ارتباط برقرار می‌کنند، مباحثی در رابطه با فرهنگ، رسوم و ارزش‌ها و برقراری رابطه با مشتریان و ... را در برمی‌گیرد. در **جدول ۱** تعاریف مختلف مدیریت دانش بیان شده است.

جدول ۱- تعاریف مدیریت دانش (منبع: محقق).

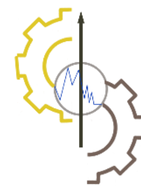
Table 1- Definitions of knowledge management (source: researcher).

منبع	تعریف مدیریت دانش
[5]، [9]، [10]	پیاده‌سازی استراتژی‌های سطح کسب‌وکار در جهت حمایت از اهداف مذکور می‌شود.
[3]، [11]، [12]	فرآیندی که به‌واسطه آن، سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش مهارت‌هایی را کسب می‌کنند.
[6]، [12]، [13]	مدیریت دانش طیفی است که از طرفی شامل تمامی امور، مربوط به یادگیری سازمانی بوده و از مدیریت پایگاه داده‌ها است.
[3]، [13]، [14]	مدیریت دانش یک فرآیند تجاری است که هدف آن ابداع و استفاده از دانش جمعی یا سازمانی تحت فرآیندهای یادگیری سازمانی، تولید دانش و توزیع دانش در سازمان‌ها می‌باشد.
[15]	مدیریت دانش شامل مجموعه‌ای از رویکردها، دانش سازمانی و اهداف عملکردی است.
[16]، [17]	مدیریت دانش نوعی حمایت از نوآوری، تولید ایده‌های جدید و بهره‌برداری از قدرت تفکری سازمان است که شامل تسخیر بینش‌ها و تجارب در جهت ایجاد قابلیت دسترسی به آن‌ها در هر زمان و مکان برای هر شخصی که به آن نیاز دارد.
[18]، [19]	مدیریت دانش فرآیند شناسایی و کنترل دانش دسته‌جمعی در سازمان است که برمبنای حداقل چهار فرآیند ابداع، ذخیره/بازیابی، انتقال و به‌کارگیری دانش صورت می‌گیرد.
[7]، [20]	مدیریت دانش یعنی ایجاد فرآیندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های موردنیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد.
[21]، [22]	مدیریت دانش، فرآیند منظور سازمان‌دهی شده تولید و انتشار اطلاعات، انتخاب و تنظیم دانش و توسعه دانش ضمنی و صریح برای ایجاد ارزش منحصربه‌فرد جهت دستیابی به مزیت رقابتی در بازار است.
[23]، [24]	مدیریت دانش مجموعه‌ای از اقداماتی است که در جهت دستیابی و سازمان‌دهی به منابع دانش موردنیاز در مکان و زمان موردنیاز صورت می‌گیرد.
[25]	مدیریت دانش نوعی از توانایی‌های سازمان برای ارایه و به‌کارگیری اصول دارایی‌های عقلانی جهت دستیابی به اهداف استراتژیک می‌باشد.
[15]، [26]، [27]	مدیریت دانش، فرآیند انتقال و یکپارچه‌سازی ورودی با نام دانش فردی در گروه‌های کاری جهت دستیابی به خروجی به نام دانش سازمانی و مزیت رقابتی است.
[28]، [29]	مدیریت دانش، مجموعه‌ای از اقدامات موردنیاز برای دستیابی به منابع دانش موردنیاز می‌باشد.
[30]	چارچوبی برای اعمال ساختارها و فرآیندهایی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در جهت اینکه سازمان بتواند ازآنچه می‌داند یاد بگیرد و در صورت نیاز دانش جدید را کسب کند تا برای مشتریان و ذی‌نفعانشان ارزش خلق کند. این چارچوب مدیریتی افراد، فرآیندها و فناوری را در جهت توسعه پایدار عملکرد یکپارچه می‌کند.

تحقیقات حاکی از آن است که دانش یک دارایی راهبردی است و مدیریت آن در موفقیت شرکت اهمیت زیادی دارد؛ اما اعتبار و سودمندی مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار مدیریتی اگر با دیدگاه راهبردی مناسبی همراه نباشد زیر سوال می‌رود. چرا که ممکن است مدیریت دانش وظایف خود را به‌خوبی به انجام برساند، اما به علت قرار نگرفتن فرآیندهای مدیریت دانش در راستای صحیح که همانا کمک به تحقق راهبرد کسب‌وکار می‌باشد، نتواند تاثیر موردنظر را بر عملکرد سازمان داشته باشد. پس مقوله دیگری تحت عنوان راهبرد مدیریت دانش مطرح می‌شود که موضوع اصلی این تحقیق است. برای تدوین راهبرد دانش، الگویی موردنیاز است که به سازمان‌ها کمك کند فعالیت‌های مدیریت دانش خود را در راستای تامین نیازمندی‌های دانشی راهبرد رقابتی خود تنظیم نمایند؛ اما بهتر است پیش از پرداختن به مباحث مربوط به راهبرد دانش مروری کوتاه بر مفهوم مدیریت راهبردی شود.

۲-۲- مدیریت استراتژیک

مدیریت راهبردی را می‌توان بدین گونه تعریف نمود: «هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد» [9]، [10].



این فرآیند دربرگیرنده سه مرحله تدوین راهبردها، اجرای راهبردها و ارزیابی راهبردها است. مقصود از تدوین راهبرد این است که ماموریت سازمان تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند شناسایی شوند، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان تعیین گردند و هدف‌های بلندمدت سازمان مشخص گردیده و با در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون، راهبردهای خاصی برای ادامه فعالیت انتخاب شوند. مقصود از اجرای راهبردها این است که کارکنان و مدیران سازمان بسیج شوند و راهبردهای تدوین شده را به مرحله عمل درآورند. در ارزیابی راهبردها سه فعالیت عمده انجام می‌شوند که عبارتند از ۱-بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس راهبردهای کنونی قرار گرفته‌اند، ۲- محاسبه و ۳- سنجش عملکردها و اقدامات اصلاحی [11]، [13].

یکی از مشهورترین مدل‌های مورداستفاده سازمان‌ها در تدوین راهبرد کسب‌وکار خود ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات (سوات) می‌باشد. این ماتریس با بررسی و شناخت مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی و سپس تلفیق آن‌ها در چهار گروه عمده راهبرد، مجموعه‌ای از راهبردهای مناسب را برای سازمان پیشنهاد می‌کند به‌گونه‌ای که سازمان بتواند بیشترین بهره‌گیری را از نقاط قوت سازمانی صورت دهد، نقاط ضعف خود را بهبود بخشد، از فرصت‌های محیطی بهره‌برداری و از تهدیدات اجتناب کند. این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد ارایه نمایند: ۱- راهبردهای *SO*، ۲- راهبردهای *WO*، ۳- راهبردهای *ST* و ۴- راهبردهای *WT*.

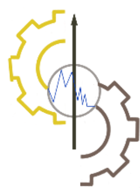
در اجرای راهبردهای *SO* سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نمایند. معمولا سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از راهبردهای *WO*، *ST* و یا *WT* استفاده می‌کنند تا به‌جایی برسند که بتوانند از راهبردهای *SO* استفاده نمایند. هنگامی‌که یك سازمان دارای نقاط ضعف عمده می‌باشد، می‌کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آن‌ها را به نقاط قوت تبدیل کند و هنگامی‌که یك سازمان با تهدیدات مواجه می‌شود، می‌کوشد خود را از دست آن‌ها برهاند وضع را به‌گونه‌ای درآورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف نماید [13]، [14].

هدف راهبردهای *WO* این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. شرکت‌ها در اجرای راهبردهای *ST* می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند.

سازمان‌هایی که راهبردهای *WT* را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. درواقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد، می‌کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت‌های خود بکاهد (راهبردهای کاهش یا واگذاری)، در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد.

ماتریس سوات دارای ۹ خانه است. همان‌گونه که **جدول ۲** نشان می‌دهد چهار خانه دارای عامل اصلی هستند، چهار خانه راهبردها را نشان می‌دهند و یك خانه سفید یا خالی است (خانه بالا، دست راست). چهار خانه‌ای که نشان‌دهنده راهبردها هستند دارای عنوان‌های *SO*، *WO*، *ST* و *WT* می‌باشند و از ترکیب چهار خانه اصلی به وجود می‌آیند. در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف این نیست که بهترین راهبردها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا می‌باشد؛ بنابراین، همه راهبردهایی که در ماتریس سوات ارایه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد [14]، [31].

زاهدی / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۴، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، صفحه: ۳۵۴-۳۳۷



جدول ۲- ماتریس سوات.
Table 2- SWOT matrix.

	نقاط قوت- S	نقاط ضعف- W
	۱-	۱-
	۲-	۲-
	۳-	۳-
فرصت‌ها- O ۱- ۲-	راهبردهای SO: با بهره جستن از نقاط قوت از فرصت‌ها بهره‌برداری نمایید.	راهبردهای WO: با بهره جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید.
تهدیدات- T ۱- ۲-	راهبردهای ST: برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید.	راهبردهای WT: نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید.

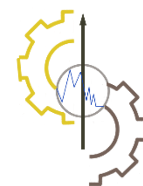
پس از استخراج راهبردهای قابل اجرا با استفاده از ماتریس سوات می‌بایست راهبردها را اولویت‌بندی نمود و بهترین آن‌ها را به انتخاب کرد. یك راه برای اولویت‌بندی راهبردها استفاده از ماتریس کیو اس پی ام (*QSPM*) می‌باشد. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی یك روش تحلیلی است که جذابیت نسبی راهبردها را مشخص می‌نماید. با استفاده از این روش می‌توان به‌صورت عینی راهبردهای گوناگونی را که در زمره بهترین راهبردها هستند، مشخص نمود. این ماتریس به راهبردست‌ها این امکان را می‌دهد که با توجه به عوامل کلیدی داخلی و خارجی شرکت که پیش‌ازاین شناسایی شده‌اند، به صورتی عینی انواع راهبردهای امکان‌پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند. همانند سایر روش‌های تحلیلی که برای تدوین راهبرد بکار می‌روند، به هنگام کاربرد ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی باید از قضاوت شهودی خوبی استفاده کرد [32].

از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی می‌توان جذابیت نسبی راهبردهای مختلف را شناسایی نمود؛ یعنی تعیین میزانی که می‌توان از عوامل سرنوشت‌ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت‌آمیز استفاده کرد. با تعیین اثرات تجمعی هریك از عوامل کلیدی داخلی و خارجی می‌توان جذابیت نسبی هریك از راهبردها را در مقایسه با مجموعه راهبردهای قابل اجرا تعیین کرد.

مراحل تشکیل یك ماتریس کیو اس پی ام عبارتند از:

۱. فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف عمده سازمان را در ستون سمت راست ماتریس نوشته می‌شود. بهتر است دست‌کم ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار مهم داخلی را که برای شرکت کلیدی هستند، در نظر گرفت.
۲. به هریك از عوامل داخلی و خارجی وزن داده می‌شود. ضرایب به‌گونه‌ای نرمالایز می‌شوند که جمع ضرایب عوامل داخلی برابر با ۱ و جمع ضرایب عوامل خارجی نیز برابر ۱ شود. این ضریب‌ها در یك ستون در سمت چپ عوامل داخلی و خارجی نوشته می‌شوند.
۳. راهبردهای امکان‌پذیری را که از ترکیب عوامل چهارگانه استخراج شده است در ردیف بالای ماتریس کیو اس پی ام نوشته می‌شوند. این راهبردها باید در صورت امکان ناسازگار یا جمع‌نشدنی باشند.
۴. نمره جذابیت هر راهبرد را در مقابل تك‌تك عوامل داخلی و خارجی مشخص شود. نمره‌های جذابیت بیانگر میزان اهمیت عامل داخلی یا خارجی در انتخاب آن راهبرد می‌باشد و به‌این‌ترتیب بیان می‌شود: ۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب، ۳= دارای جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب.
۵. جمع نمره‌های جذابیت برای هر راهبرد مشخص شود. مقصود از جمع نمره‌های جذابیت، حاصل ضرب ضریب یا وزن عامل (مرحله ۲) در نمره‌های جذابیت (مرحله ۴) است. هرقدر جمع نمره‌های جذابیت یك راهبرد بیشتر باشد، راهبرد موردنظر با توجه با عوامل در نظر گرفته شده دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

مجموع نمره‌های جذابیت محاسبه گردد و تفاوت فاحش بین مجموع نمره‌های جذابیت در هر مجموعه از راهبردها بیانگر مطلوبیت یك راهبرد، نسبت به راهبرد دیگر است که در **جدول ۳** نشان داده شده است.



زاهدی / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۴، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، صفحه: ۳۵۴-۳۳۷

جدول ۳- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی.
Table 3- Quantitative strategic planning matrix.

عوامل کلیدی داخلی و خارجی	ضریب	راهبردها راهبرد الف نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت	راهبرد ب نمره جذابیت	جمع نمره‌های جذابیت
فرصت‌ها					
۱-	x1	a, (1<=a<=4)	a * x1	c	c * x1
۲-	x2	b	b * x2		
۳-	x3				
۴-	x4				
۵-	x5				
تهدیدات					
۱-	x6				
۲-	x7				
۳-	x8				
۴-	x9				
۵-	x10				
جمع ضرایب نرمال فرصت‌ها و تهدیدات	Σ(x1:x10)=1				
نقاط قوت					
۱-	y1				
۲-	y2				
۳-	y3				
۴-	y4				
۵-	y5				
نقاط ضعف					
۱-	y6				
۲-	y7				
۳-	y8				
۴-	y9				
۵-	y10				
جمع ضرایب نرمال نقاط قوت و ضعف	Σ(y1:y10)=1				
جمع مجموع نمره‌های جذابیت					

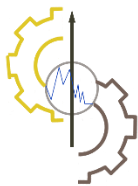
نمره جذابیت: ۱= قابل‌قبول نیست، ۲= می‌توان قبول کرد، ۳- قابل‌قبول، ۴= بسیار قابل‌قبول

از نقاط قوت ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی می‌توان به امکان بررسی همزمان یا به ترتیب مجموعه‌ای از راهبردها اشاره کرد. یکی دیگر از نقاط قوت این ماتریس این است که ایجاب می‌کند راهبردست‌ها همه عوامل کلیدی داخلی و خارجی را به‌صورت یکپارچه در فرآیند تصمیم‌گیری بگنجانند. هنگام تهیه این ماتریس به ندرت امکان دارد که عوامل اصلی نادیده انگاشته یا این‌که وزن‌هایی نامناسب به آن‌ها داده شود. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی ایجاب می‌کند که چندین تصمیم بر مبنای قضاوت‌های عینی گرفته شوند، ولی اتخاذ تصمیمات کوچك در این فرآیند موجب تقویت این احتمال خواهد شد که تصمیمات راهبردی نهایی به بهترین شکل ممکن منافع سازمان را تامین نماید. سازمان‌های کوچك، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی و تقریباً هر نوع سازمانی می‌تواند از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی استفاده کند [16]، [17].

۳-۲- راهبرد دانش

راهبرد دانش را می‌توان در دیدگاهی کلی به‌صورت مجموعه باورها درمورد اینکه جستجوی دانش چگونه انجام شود [16]، [20]، [31]. برخی دیگر چشم انداز دانش سازمانی را نیز به این تعریف افزوده‌اند. تعاریف عملی‌تر از راهبرد دانش آن را مستقیما به راهبرد کلی کسب‌وکار ربط می‌دهند؛ شناسایی منابع دانشی که باید در موضوعات دانش‌محور کسب‌وکار با توجه به راهبرد کسب‌وکار کلی شرکت به کار گرفته

شوند [20]–[18]. زاک [13] اضافه می‌کند که این به‌کارگیری باید در راستی محصولاتی انجام شود که بتوان آن‌ها را به روش‌هایی برتر از روش رقبا فراهم کرد؛ بنابراین، راهبرد دانش همانند سایر راهبردهای وظیفه‌ای نظیر تولید، تکنولوژی، یا منابع انسانی توسط راهبرد کسب‌وکار هدایت می‌شود.



برخی صاحب‌نظران میان راهبرد دانش و راهبرد مدیریت دانش تفاوت قائل‌اند. از منظر زاک [13] راهبرد دانش به شکل خاص اشاره دارد به راهبرد کسب‌وکار یك سازمان که منابع و قابلیت‌های دانشی سازمان را نیز موردنظر دارد. این راهبرد شامل شناسایی کمبودها و مازادهای دانش می‌شود و سپس از طریق پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش آن‌ها را مدیریت می‌کند تا عملکرد سازمان را ارتقاء دهد [21]، [22]، [24].

از نقطه‌نظر عملی تفاوت گذاشتن میان راهبرد دانش و راهبرد مدیریت دانش لزومی ندارد، چرا که در عمل قائل شدن وجه تمایز میان شناسایی دانش مهم برای سازمان و پیاده‌سازی برنامه‌های دانشی برای پرکردن شکاف‌های دانشی مشکل است. در این تحقیق نیز هر جا که از عبارت راهبرد دانش استفاده شده است منظور همان راهبرد مدیریت دانش سازمان می‌باشد.

واقعیت این است که موقعیت‌های متفاوت نیازمند راهبردهای مدیریت دانش متفاوتی هستند؛ اما گستره راهبردهای مدیریت دانش موجود آن‌قدر وسیع و متنوع است که می‌تواند موجب سردرگمی‌شود، به‌طوری‌که مشخص نباشد برای انتخاب راهبرد مناسب در موقعیتی خاص از کجا باید شروع کرد. طبقه‌بندی و دسته‌بندی این راهبردها می‌تواند این مشکل را تا حدی برطرف نماید [5]، [6]. بسیاری از مدیران به پدیده دانش به‌عنوان یك دارایی راهبردی می‌نگرند. آن‌ها برنامه‌های متنوعی از مدیریت دانش پیاده‌سازی می‌کنند تا به‌صورت مشخص و فعال از منابع دانشی سازمان‌هایشان برداشت و بهره‌برداری کنند.

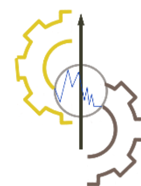
۳- روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق با استفاده از روش‌های کیفی (توصیفی-تحلیلی) مولفه‌های اصلی در تدوین راهبرد دانش از ادبیات تحقیق استخراج گردیده و سپس این مولفه‌ها با استفاده از نظریات صاحب‌نظران و اندیشمندان عرصه مدیریت دانش به‌صورت الگویی گام‌به‌گام توسعه داده می‌شود. درواقع با توجه به این‌که هدف این تحقیق ارایه مدلی جهت هدایت راهبرد کسب‌وکار به سمت راهبرد دانش است. ارتباط میان این دو راهبرد با استفاده از پل‌های ارتباطی که در ادبیات تحقیق به آن‌ها اشاره شده است برقرار خواهد شد. در این تحقیق از روش کیفی برای استخراج مولفه‌های تدوین راهبرد دانش و توسعه مدل تدوین این راهبرد استفاده شده است. ضمن اینکه در مرحله اعتبارسنجی مدل نیز همان‌طور که در مورد تفاوت روش کیفی در استفاده از جامعه آماری بیان شد افراد موردنظر به‌صورت هدفمند انتخاب شده و نظرات آنان با استفاده از روش‌های کمی و آماری و تحلیل محتوا مورد بررسی قرار خواهد گرفت. پس از استخراج مولفه‌ها و توسعه مدل لازم است تا اعتبار مدل پیشنهادی موردسنجش قرار گیرد. با توجه به ماهیت تخصصی موضوع و پیچیدگی آن، اعتبارسنجی مدل نمی‌تواند در میان افراد عادی صورت پذیرد. درواقع مدل ارایه شده زمانی اعتبار خود را به دست خواهد آورد که جمعی از صاحب‌نظران و افراد مسلط به مباحث مربوط به مدیریت دانش و تدوین راهبرد آن را مورد تأیید قرار داده باشند. به همین دلیل در این تحقیق مدل در اختیار جمعی از نخبگان و صاحب‌نظران قرار گرفت تا نظر خود را در مورد آن اعلام نمایند. با توجه به میزان دانش و آگاهی افراد موردنظر در مورد مضامین مورد سوال انتخاب خواهند گردید. در این تحقیق ۱۰ نفر از نخبگان و صاحب‌نظران در امر مدیریت و راهبرد به روش گلوله برفی انتخاب شدند-مصاحبه با آن‌ها صورت پذیرفت. در ابتدای مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان اطلاع داده شد که موضوع تحقیق شناسایی عوامل موثر بر استراتژی مدیریت دانش می‌باشد. سپس اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق برای آن‌ها توضیح داده شد. برای این بخش مقدماتی مصاحبه، زمانی بین ۵ تا ۱۰ دقیقه اختصاص داده شد. لازم به ذکر است ازآنجایی‌که اغلب افراد مصاحبه شونده به مفاهیم آشنا بودند، مرحله مقدماتی مصاحبه برای آن‌ها حذف یا در حد ۲ دقیقه به طول انجامید. در این پژوهش فرم مصاحبه شامل دو دسته سوالات بود: سوالات اصلی و سوالات پیگیری. سوالات اصلی مصاحبه شامل موارد ذیل می‌باشد:

۱. عوامل موثر بر تدوین استراتژی دانشی کدامند؟
۲. چه عوامل تازه و نوآورانه‌ای وجود دارد؟
۳. چه اجتماعات کاری وجود دارد که می‌تواند دانش موثر باشد؟

برای روشن‌سازی اطلاعات در زمینه‌ای خاص از سوالات پیگیری استفاده می‌شود. برخی از سوال‌ها عبارتند از:

۱. می‌توانید در این رابطه مثالی بزنید؟
۲. آیا منظورتان این است که ...؟
۳. می‌توانید احساس واقعی خود را بیان کنید؟



در طول مصاحبه رفتارهای غیرکلامی مصاحبه‌شوندگان نیز موردتوجه بوده و توسط محقق ثبت شده است. زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۷۰ دقیقه بوده است و مکان و زمان مصاحبه به انتخاب مصاحبه شونده گذاشته شده است که تمامی مصاحبه‌ها در دفاتر کاری مصاحبه‌شوندگان انجام شده است. در چارچوب تحقیق حاضر پس از انجام ۷ مصاحبه عمیق، کفایت نظری حاصل شده است، ازآنجایی‌که هدف اصلی شناسایی ابعاد و مولفه ها و شاخص‌های بومی استراتژی مدیریت دانش می‌باشد؛ بنابراین، سعی شد برای اطمینان بیشتر، تعداد ۱۰ مصاحبه از خبرگان و محققین انجام شود که داده‌های اندکی برای شناسایی شاخص‌های تحقیق به دست آمد و اطمینان بیشتری حاصل شد که کفایت نظری واقعا محقق شده است. در ادامه به‌منظور ارزیابی کمی و تایید مدل از ابزار پرسشنامه استفاده گردید. این پرسشنامه حاوی سوالاتی است که مدل مذکور را از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی و سنجش قرار خواهد داد. به همراه پرسشنامه، مدل مذکور همراه با توضیحات کافی در اختیار این افراد است. پاسخ‌دهندگان ابتدا مدل را مطالعه کرده و سپس به سوالات پرسشنامه پاسخ خواهند داد. پس از توسعه و شکل‌دهی مدل باید جهت اعتبار سنجی، از طریق پرسشنامه از گروهی از نخبگان که آشنایی کافی با مباحث مربوطه داشته باشند نظرسنجی انجام شد. پیش از توزیع پرسشنامه، روایی و پایایی آن مورد ارزیابی قرار گرفت. پرسش‌های مربوط به ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه در **جدول ۴** آورده شده است. این پرسش‌ها در اختیار عده معدودی از نخبگان قرار گرفت؛ مقصود از طرح این پرسش‌ها این بود که اگر با توجه به امتیازات به‌دست‌آمده برای سوالات و نظرات و پیشنهادات احتمالی پاسخ‌دهندگان روایی و پایایی پرسشنامه اصلی تایید شد نسبت به توزیع آن اقدام گردد و در غیر این صورت نقاط ضعف پرسشنامه پیش از توزیع برطرف گردد.

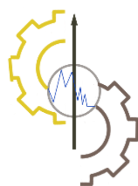
جدول ۵ نیز راهنمای امتیازات می‌باشد. پرسش‌های روایی و پایایی در اختیار ۱۱ تن از نخبگان و اساتید قرار گرفت. از ۱۱ پرسشنامه ۱۰ عدد عودت داده شد که نتایج آن به شرح **جدول ۶** می‌باشد که مشاهده می‌شود که امتیازات اختصاص‌یافته به سوالات حاکی از تایید روایی و پایایی پرسشنامه است؛ بنابراین در مرحله بعد، پرسشنامه اصلی میان ۵۵ نفر از نخبگان در دسترس و معتمد توزیع شد. ضمنا همان‌طور که پیشتر نیز گفته شد بررسی جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان نیز مدنظر قرار گرفت.

جدول ۴- پرسش‌های مربوط به ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه.

Table 4- Questions related to evaluating the validity and reliability of the questionnaire.

آیا محتوای سوالات دربرگیرنده نکات اصلی برای سنجش اعتبار مدل می‌باشند؟ بسیار زیاد زیاد متوسط کم بسیار کم توضیحات:
آیا سوالات به شکل مناسبی صورت‌بندی و بیان شده‌اند؟ بسیار زیاد زیاد متوسط کم بسیار کم توضیحات:
نحوه پاسخگویی به سوالات (انتخاب از میان گزینه‌های بسیار زیاد، زیاد،...،کم) را چقدر مناسب می‌دانید؟ بسیار زیاد زیاد متوسط کم بسیار کم توضیحات:
آیا سوالات در ترتیب و توالی مناسبی مطرح شده‌اند؟ بسیار زیاد زیاد متوسط کم بسیار کم توضیحات:
ضریب اعتماد پرسشنامه را تا چه حد ارزیابی می‌کنید؟(در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی از این پرسشنامه حاصل خواهد شد؟) بسیار زیاد زیاد متوسط کم بسیار کم توضیحات:
آیا دستورالعمل تکمیل پرسشنامه واضح و شفاف است؟ بسیار زیاد زیاد متوسط کم بسیار کم توضیحات:

زاهدی / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۴، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، صفحه: ۳۵۴-۳۳۷



جدول ۵- راهنمای امتیازات.

Table 5- Points guide.

راهنمای امتیازات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
	5	4	3	2	1

جدول ۶- نتایج پرسشنامه روایی و پایایی.

Table 6- Validity and reliability questionnaire results.

ردیف	عنوان سوال	پاسخ‌دهندگان									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	محتوای سوالات	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4
2	صورت‌بندی سوالات	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
3	نحوه پاسخگویی به سوالات	4	1	5	4	4	4	5	4	5	4
4	ترتیب و توالی سوالات	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
5	ضریب اعتماد پرسشنامه	4	2	3	3	4	3	4	4	4	-
6	دستورالعمل تکمیل پرسشنامه	4	4	5	4	5	3	-	4	5	3

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفت. از میان ۵۵ پرسشنامه توزیع‌شده ۴۰ عدد یا به عبارتی ۷۲% پرسشنامه‌ها عودت داده شده بود که قابل‌قبول بود. پاسخ‌دهندگان از تحصیلات عالی در رشته‌های مدیریت تکنولوژی، مدیریت صنعتی، مهندسی صنایع، ریاضی، فیزیك و ... برخوردار بودند.

در موارد اندکی از پرسشنامه‌ها اطلاعات مربوط به پاسخ‌دهنده تکمیل نشده بود. نتایج تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی به شرح **جدول ۷** بیان شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود گروه پاسخ‌دهندگان واجد شرایط لازم جهت احراز خبرگی به‌منظور اعتبارسنجی مدل مذکور می‌باشند.

جدول ۷- توزیع فراوانی شرکت‌کنندگان در مطالعه.

Table 7- Frequency distribution of study participants.

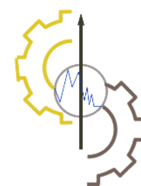
متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
تحصیلات	کارشناسی	1	
	کارشناسی ارشد	16	
	دانشجوی دکتری	6	
	دکترا	12	
میزان آشنایی پاسخ‌دهندگان با مباحث مدیریت دانش و تدوین استراتژی	بسیار زیاد	13	
	زیاد	21	
	متوسط	3	
سابقه کار پاسخ‌دهندگان در زمینه‌های مربوط به مدیریت	کمتر از ۵ سال	2	
	۵ تا ۱۵ سال	4	
	۱۵ تا ۲۰ سال	8	
	بالای ۲۰ سال	21	

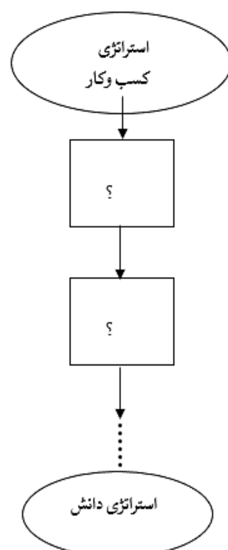
۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

اندیشمندان حوزه برنامه‌ریزی راهبردی، تعاریف مختلفی از راهبرد و مدیریت راهبردی ارایه کرده‌اند. در یك تعریف جامع، فرد آر دیوید مدیریت راهبردی را هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای می‌داند که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد.

پس از تدوین راهبرد کسب‌وکار، به‌منظور اجرا و پیاده‌سازی آن، می‌بایست برای هریك از وظایف سازمان برنامه‌ریزی صورت بگیرد و راهبردهای خرد برای وظایفی نظیر مدیریت منابع انسانی، مدیریت تکنولوژی و مدیریت مالی تدوین گردد به‌گونه‌ای که این راهبردها در

راستای تحقق راهبرد کلی کسب‌وکار عمل نمایند؛ مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست و برای اینکه در راستای تحقق بخشیدن به راهبرد کسب‌وکار سازمان عمل نماید نیاز دارد که راهبرد آن هم‌راستا و بر مبنای راهبرد کسب‌وکار تدوین شود.

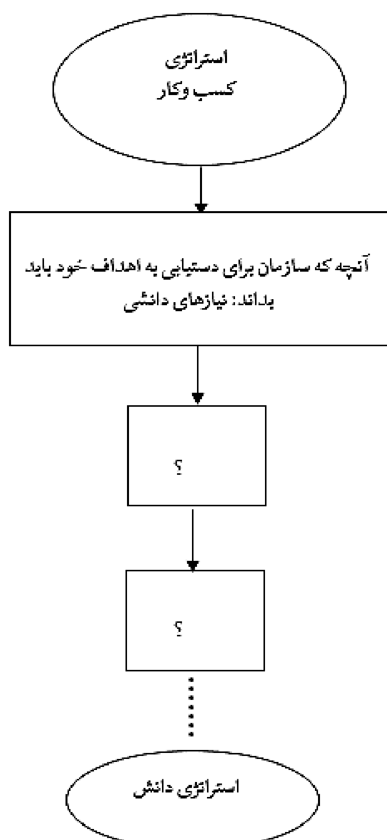




شکل ۱- ارتباط میان راهبرد کسب‌وکار و راهبرد دانش، لازمه سودمندی مدیریت دانش.

Figure 1- The relationship between business strategy and knowledge strategy, the necessity of the usefulness of knowledge management.

ارتباط بخشیدن میان راهبرد دانش و راهبرد کسب‌وکار در عمل به این معناست که راهبرد دانش مدیریت دانش را به سمت برآورده کردن نیازهای دانشی لازم جهت تحقق راهبرد کسب‌وکار سوق بدهد. پس اولین قدم در برقراری این ارتباط شناخت نیازهای دانشی لازم جهت تحقق راهبرد کسب‌وکار است. **شکل ۱**، ارتباط میان راهبرد کسب‌وکار و راهبرد دانش را نشان می‌دهد.

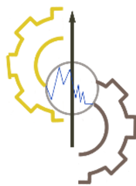


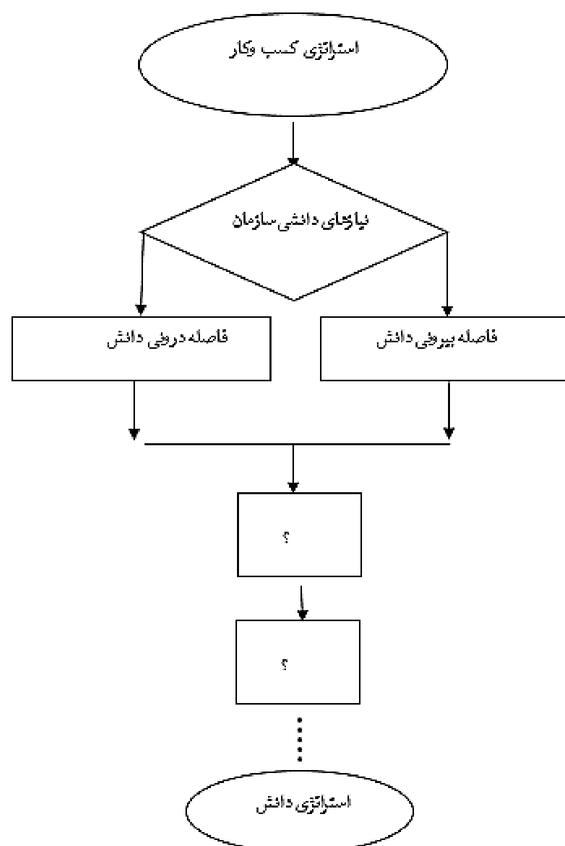
شکل ۲- استخراج نیازهای دانشی از استراتژی کسب‌وکار.

Figure 2- Extracting knowledge needs from business strategy.

زاهدی / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۴، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، صفحه: ۳۵۴-۳۳۷

نیازهای دانشی عبارتند ازآنچه که سازمان باید بداند تا بتواند فرآیندها و عملیات داخلی خود را انجام دهد و در محیط بیرونی خود به بقا ادامه داده و به اهداف رقابتی خود دست یابد. این نیازها در مقایسه با دانشی که سازمان در حال حاضر در اختیار دارد فاصله درونی دانش را آشکار می‌کنند، فاصله بیرونی دانش از مقایسه دانش سازمان با دانش رقبایش به دست می‌آید. **شکل ۲** استخراج نیازهای دانشی از استراتژی کسب‌وکار را نشان می‌دهد.



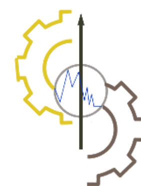


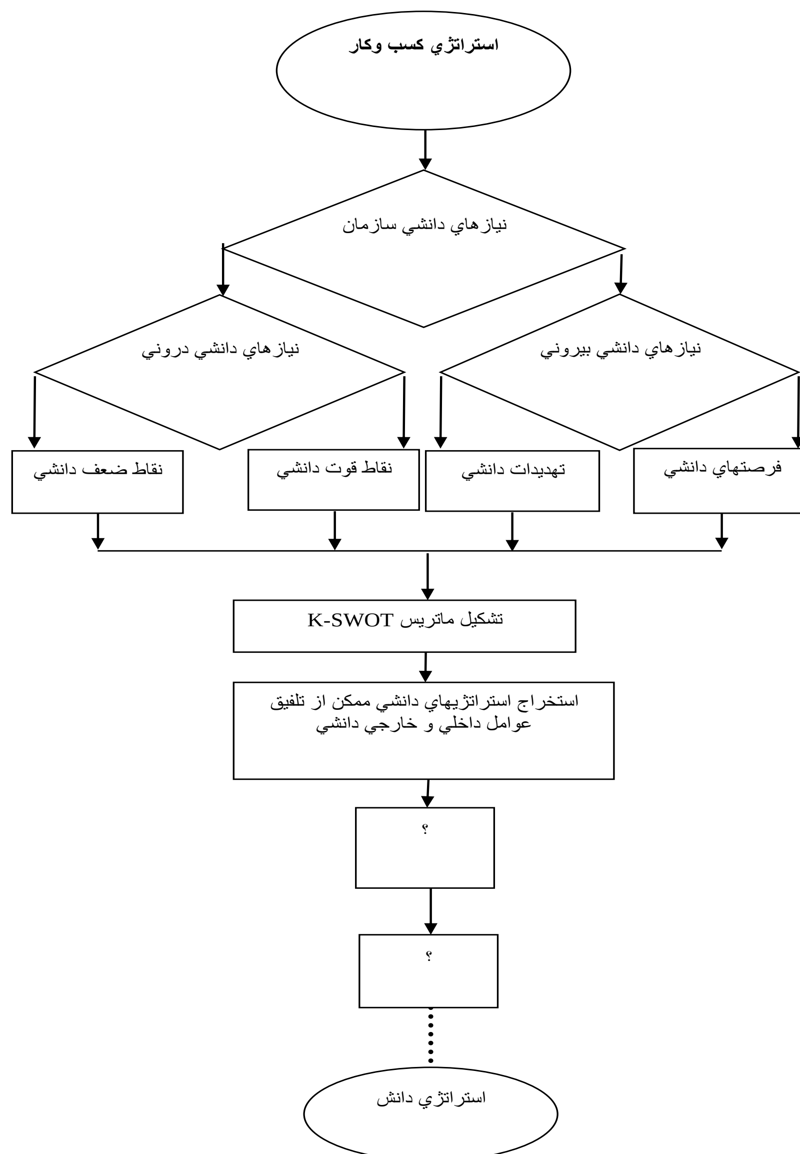
شکل ۳- تعیین فاصله یا خلاهای دانشی.

Figure 3- Determining knowledge gaps.

برای شناسایی نقاط قوت و ضعف دانش راهبردی، شرکت باید آنچه را که می‌داند در برابر آنچه که باید بداند محك بزند. به‌این‌ترتیب فاصله دانشی درونی به دست می‌آید. هم‌چنین شرکت باید دانش راهبردیش را در برابر آنچه که رقبایش می‌دانند محك بزند تا فرصت‌ها و تهدیدات خارجی دانش را شناسایی کند. برای حفظ مزیت رقابتی دانش، شرکت باید برنامه‌های مدیریت دانش و یادگیری را مستمرا در راستای ارتقاء و بهبود دانشش هدف‌گیری کند. سازمان هم‌چنین می‌تواند فرصت‌هایی را شناسایی کند تا دانش برتر خود را در محصولات و بازارهای جدید مورد بهره‌برداری قرار دهد. برای اجتناب از تهدیدها، باید موقعیت‌های یادگیری را که مزیت پیشرو بودن را فراهم می‌آورند و موانع یادگیری برای رقبا ایجاد می‌کنند را مورد هدف قرار دهد، برای مثال ورود به سرمایه‌گذاری مشترك با شرکای تجاری کلیدی. برای از بین بردن نقاط ضعف، شرکت باید برنامه‌هایی را در جهت پرکردن فاصله دانش راهبردی پیش بگیرد یا خود را از نظر رقابتی در موقعیتی قرار دهد که بیشتر بتواند از نقاط قوت خود استفاده کرده و نقاط ضعف را برطرف کند. **شکل ۳** نحوه تعیین خلاهای دانشی را نشان می‌دهد.

مقایسه آنچه که سازمان نیاز دارد بداند با آنچه که می‌داند فاصله درونی دانش راهبردی را مشخص می‌کند. سازمان دانش‌های مرکزی، پیشرفته و نوآوری را که برای تحقق بخشیدن به راهبردش نیاز دارد را شناسایی کرده و آن‌ها را با آنچه که در حال حاضر می‌داند و به همان ترتیب مورد طبقه‌بندی قرار داده است مقایسه می‌کند. به‌این‌ترتیب نقاط قوت و ضعف دانشی به دست می‌آید. به طریق مشابه، مقایسه آنچه که سازمان می‌داند با آنچه که رقبا می‌دانند، با استفاده از همان طبقه‌بندی، فاصله خارجی دانش راهبردی را مشخص می‌کند، یعنی فرصت‌ها و تهدیدات دانش‌محور است. به‌این‌ترتیب مرحله دیگری از مدل تدوین راهبرد دانش صورت می‌گیرد که در **شکل ۴** ترسیم شده است.



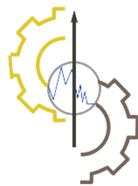


شکل ۴- استخراج استراتژی‌های دانشی.
Figure 4- Extraction of knowledge strategies.

در تدوین راهبرد دانش، پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف و تهدیدات و فرصت‌های دانشی، ماتریس *K-SWOT* را تشکیل می‌دهیم. درواقع سازمان باید مجموعه‌ای از راهبردهای ممکن که از تلفیق عوامل داخلی و خارجی دانشی به وجود می‌آیند را شناسایی نماید. به‌این‌ترتیب گام دیگری در تدوین راهبرد دانش انجام می‌گیرد که در **شکل ۵** نشان داده شده است.

زمانی که سازمان خود را در سطح دانش پایین‌تری ازآنچه که برای تحقق راهبردش یا دفاع از موقعیت رقابتی خود می‌یابد، به میزان زیادی به پردازش دانش جهت پرکردن فاصله درونی دانش خود احتیاج دارد. زمانی که بسیاری از رقبای سازمان در صنعت نسبت به سازمان از سطح بالاتری از دانش برخوردارند، سازمان به حجم زیادی از پردازش دانش جهت پرکردن فاصله خارجی دانش خود نیاز دارد. زمانی که دانش در یك صنعت به‌سرعت تغییر کند، سازمان نیاز به خلق دانش جدید صرفاً برای عقب نیفتادن از قافله دارد. در این موقعیت‌ها، سازمان باید یك مکتشف باشد- یك خلق‌کننده یا کسب کننده دانش موردنیاز، حداقل برای رقابتی شدن یا ماندن در موقعیت راهبردی خود. راه دوم برای تقسیم‌بندی راهبرد دانش توجه به منبع عمده دانش شرکت است. منابع دانش ممکن است درون یا بیرون از شرکت واقع شده باشند. دانش درونی ممکن است در ذهن افراد جای داشته باشد، در رفتارها، رویه‌ها، نرم‌افزارها و تجهیزات نهادینه شده باشد، در اسناد مختلف ضبط شده باشد، یا در پایگاه‌های داده ذخیره شده باشد. منابع معمول دانش بیرونی عبارتند از انتشارات، دانشگاه‌ها، آژانس‌های دولتی، انجمن‌های حرفه‌ای، ارتباطات شخصی، مشاوران، فروشندگان، واسطه‌های دانش و پیمان‌های بین سازمانی. زاك شرکت‌هایی را که بیشتر دانش آن‌ها را از منابع درونی کسب می‌کنند ولایتی و آن‌هایی را که بیشتر دانش آن‌ها را از منابع بیرونی کسب می‌کنند جهانی می‌نامد.

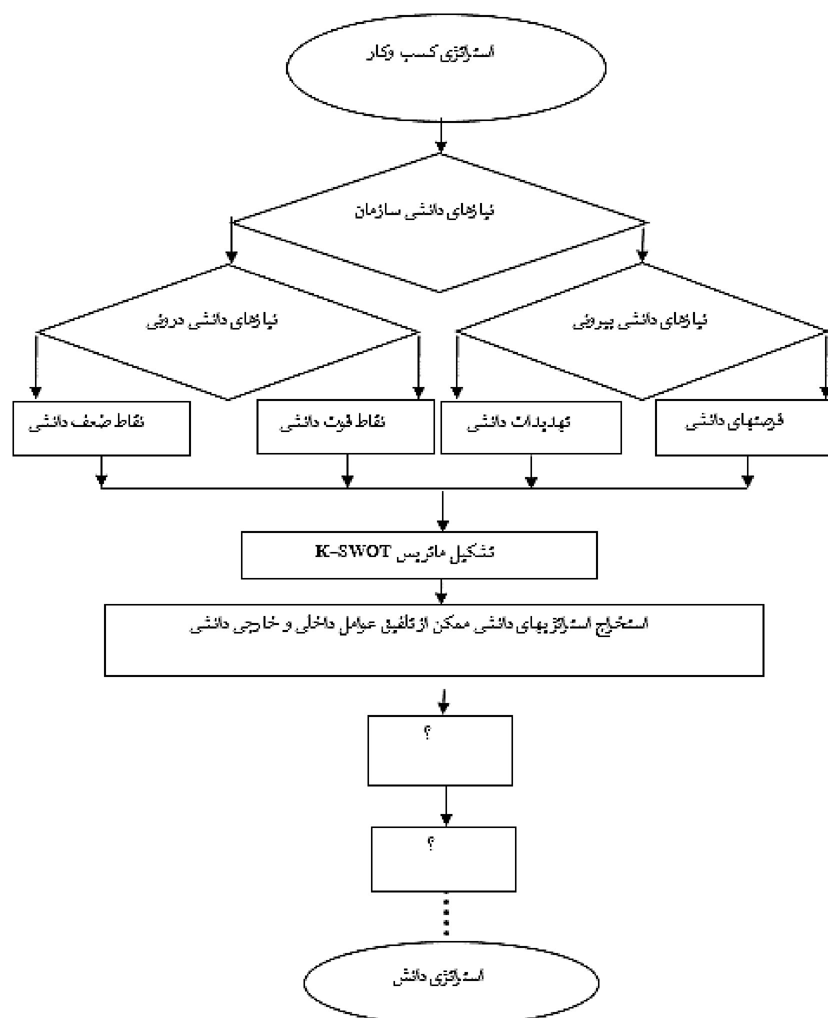
شرکت‌هایی که بدون توجه به حدومرزهای شرکتشان به کسب دانش می‌پردازند را نیز بدون مرز می‌نامد. این‌گونه شرکت‌ها سعی می‌کنند که دانش درونی و بیرونی را با یکدیگر یکپارچه نمایند و برای کسب دانش به هرکجا که لازم باشد سر می‌کشند.



راهبرد مدیریت دانش برای اینکه بتواند در سازمان قابل پیاده‌سازی بوده و به نتایج موردنظر خود دست پیدا کند باید با ویژگی‌های مختلف سازمانی هماهنگ و هم‌راستا باشد؛ در غیر این صورت قابلیت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز خود را از دست خواهد داد. صاحب‌نظران مختلف در این زمینه موارد متفاوتی را که می‌تواند بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش سازمان تاثیرگذار باشد ذکر کرده‌اند. سازمان‌های مختلف اصول ارزش متفاوتی را برای تمرکز بخشیدن به فعالیت‌های سازمانی خود اتخاذ می‌کنند؛ سه اصل ارزش عمده که در سازمان‌ها ممکن است دنبال شود عبارتند از:

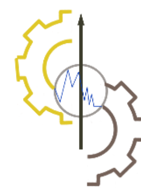
۱. صمیمیت با مشتری.
۲. رهبری محصول.
۳. تعالی عملیاتی.

این‌که کدام یك از این اصول ارزش در سازمان محور قرار گیرد، بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش سازمان تاثیرگذار خواهد بود؛ درصورتی‌که تمرکز بر مشتری قرار گیرد مدیریت دانش باید به دنبال درك بهتر نیازها و ترجیحات مشتری باشد. اصل دوم که بر محصول تمرکز دارد نیازمند توسعه ایده‌های جدید و ارایه سریع آن‌ها بر بازار است؛ بنابراین، راهبرد مدیریت دانش باید بر این موارد تمرکز داشته باشد. تعالی عملیاتی نیازمند بهبود عملیات سازمان است که این کار از طریق روش‌هایی نظیر به اشتراك گذاشتن تجارب موفق، کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی سازمان انجام می‌گیرد [4].



شکل ۵- استخراج استراتژی‌های دانشی.

Figure 5- Extraction of knowledge strategies.



زاهدی / مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی، دوره ۴، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲، صفحه: ۳۵۴-۳۳۷

محققین بر این باورند که رویکرد سازمان به امور دانشی خود می‌تواند بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش تاثیرگذار باشد؛ اینکه سازمان دانش خود را در منابع درون‌سازمانی یا بیرون از سازمان جستجو می‌کند، اینکه در پی ارتقا دادن دانش کنونی خود است یا به جستجوی دانش نو جدید می‌رود، سرعت کم یا زیاد سازمان در یادگیری و عمق یا وسعت پایه دانشی سازمان چهار موردی هستند که بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش سازمان اثر می‌گذارند. سازمان با توجه به این موارد راهبرد دانش خود را بر پایه اکتشاف، بهره‌برداری، تقلید، یا یادگیری منفعلانه قرار خواهد داد [25]، [26].

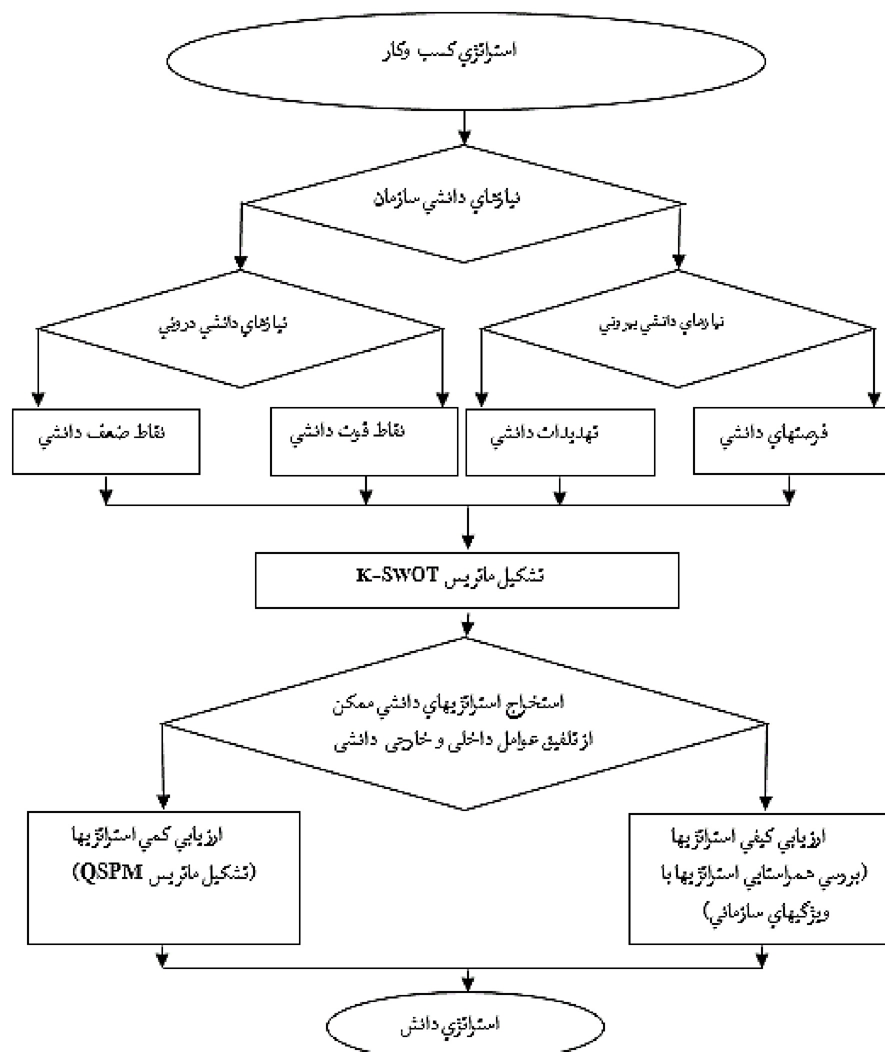
ادامه روند تحقیقات حاکی از آن است که سه محور اصلی تاثیرگذار بر راهبرد مدیریت دانش را عبارت است از [14]، [15]: ۱- تمایل سازمان به پیش‌فعال بودن یا منفعل بودن در توسعه و جمع‌آوری دانش (درجه تهاجمی بودن کسب دانش)، ۲- گسترش جستجو توسعه دانش (وسعت حیطه دانش) و ۳- فناوری محور بودن یا انسان‌محور بودن رویکرد سازمان (وسیله ذخیره دانش). پیشران‌های مختلفی که بر انتخاب راهبرد دانش اثر دارند را برمی‌شمارد. او پس از مرور ادبیات راهبرد دانش، تعداد ۳۱ پیشران برای فرآیند تدوین راهبرد دانش شناسایی کرده است و مهم‌ترین این پیشران‌ها به پنج گروه عمده طبقه‌بندی کرده است:

۱. پیشران‌های محیط صنعتی شامل محیط صنعت و اندازه و گستره کسب‌وکار.
۲. پیشران‌های راهبرد کسب‌وکار شامل ملاحظات راهبردی، گستره دانش، جنبه‌های زمانی دانش، دستکاری دانش و استقرار دانش.
۳. پیشران‌های منابع انسانی (شامل راهبرد منابع انسانی).
۴. پیشران‌های تکنولوژی (شامل راهبرد فناوری اطلاعات).
۵. پیشران‌های سازمانی شامل ساختار سازمانی، ویژگی‌های رهبری سازمان [32].

پس‌ازاینکه راهبردها از لحاظ کیفی و از نقطه‌نظر هماهنگی و هم‌راستایی با ویژگی‌های سازمان نظیر اصول ارزشی سازمان، رویکرد سازمان به مسائل دانشی، راهبرد منابع انسانی، راهبرد تکنولوژی، ساختار و فرهنگ سازمانی و ... بررسی شدند آخرین مرحله از فرآیند تدوین راهبرد دانش شکل می‌گیرد، یعنی از ترکیب نتایج ارزیابی کمی و ارزیابی کیفی راهبردها، بهترین راهبرد دانش سازمان انتخاب می‌گردد که در **شکل ۶** نشان داده شده است.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفت. از میان ۵۵ پرسشنامه توزیع‌شده ۴۰ عدد یا به عبارتی ۷۲٪ پرسشنامه‌ها عودت داده شده بود که قابل‌قبول بود. پاسخ‌دهندگان از تحصیلات عالی در رشته‌های مدیریت تکنولوژی، مدیریت صنعتی، مهندسی صنایع، ریاضی، فیزیك و ... برخوردار بودند.

این تحقیق به دنبال ارایه مدلی عمومی برای تدوین راهبرد مدیریت دانش سازمان‌ها بوده است؛ به‌گونه‌ای که بتوان آن را در سازمان‌های مختلف صرف‌نظر از نوع فعالیت سازمان بکار برد. اجزای بکار رفته در این مدل نیز منحصر به نوع خاصی از سازمان‌ها نمی‌باشند و لذا محدودیتی در استفاده از این مدل در سازمان‌های با انواع مختلف وجود ندارد. هرچند که هر سازمانی در زمان استفاده از این مدل باید تحلیل‌های لازم را با درنظر گرفتن شرایط خاص خود انجام دهد، اما این امر به جامعیت مدل لطمه‌ای وارد نمی‌کند.

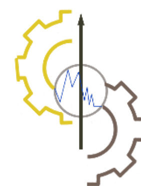


شکل ۶- انتخاب استراتژی دانش.

Figure 6- Choosing a knowledge strategy.

۵- نتیجه‌گیری

در این پژوهش مدلی جهت تدوین استراتژی دانش و برقراری رابطه صحیح میان استراتژی دانش و استراتژی کسب‌وکار ارایه گردید و بررسی نظرات خبرگان در وهله اول نشان داد که مدل پیشنهادی، یک مدل از بالا به پایین است و درصورتی‌که شرایط تغییر کند امکان بازخورد وجود ندارد. ازاین‌رو باید مدل را به نحوی اصلاح کرد که امکان بازخورد در آن وجود داشته باشد. این کار با اضافه کردن لوپ‌هایی به مدل انجام می‌شود که در **شکل ۷** نمایش داده شده است. مورد بعدی لزوم تشریح بیشتر و شفاف‌سازی فرآیند استخراج نیازهای دانشی با توجه به استراتژی کسب‌وکار است. فاصله میان آنچه که سازمان باید انجام دهد و آنچه که می‌تواند انجام دهد فاصله موقعیتی راهبردی است- موضوعی که در تحلیل‌های *SWOT* به‌صورت سنتی مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ فاصله میان آنچه که شرکت باید برای پشتیبانی از موقعیت رقابتی خود بداند و آنچه که می‌داند فاصله دانش راهبردی سازمان است. این همان فاصله‌ای است که باید موردتوجه مدیریت دانش قرار بگیرد تا بدین گونه ارزش‌افزوده پایدار و قابل‌توجهی ایجاد کند. برای این کار باید چارچوبی باشد که تصویر آنی از جایگاه کنونی شرکت در برابر جایگاه دانشی مطلوب و نیز در مقایسه با جایگاه دانشی رقبا را به نمایش گذارد به‌علاوه می‌توان از آن برای ردیابی مسیری که دانش شرکت در طول زمان طی می‌کند و نیز حالت مطلوب در آینده استفاده کرد. مساله بعدی لزوم توجه به محیط، میانگین صنعت، روند پیشرفت دانش و نیز در تبیین نیازهای دانشی خارجی سازمان است. در طول تحقیق برای استخراج نیازهای دانشی بیرونی سازمان، مقایسه وضعیت دانشی سازمان با رقبا پیشنهاد شده بود. پیشنهاد پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه این بود که علاوه بر رقبا موارد دیگری ازجمله میانگین صنعت، روند پیشرفت دانش و ... نیز در این تحلیل موردتوجه قرار گیرند. بنابراین اگر موقعیت دانشی سازمان نسبت به محیط مقایسه شود بهتر است که علاوه بر توجه به وضعیت دانشی رقبا، به عوامل دیگر محیطی که در بالا ذکر شده‌اند نیز توجه نمود؛ لذا مدل با توجه به این مفهوم اصلاح می‌گردد. مساله آخر استفاده از یک روش مشخص برای ارزیابی کیفی استراتژی‌هاست. درواقع در

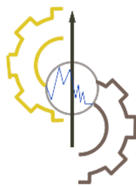


ارزیابی کیفی، راهبردها از منظر هم‌راستایی با عواملی نظیر اصول ارزشی سازمان، رویکرد سازمان به مسائل دانشی، راهبرد منابع انسانی، راهبرد تکنولوژی، ساختار و فرهنگ سازمانی بررسی می‌شوند. دلیل اینکه روش خاصی برای این کار پیشنهاد نشده بود این تصور است که این ارزیابی به‌صورت قضاوتی و با نظر خبرگان سازمان انجام می‌شود؛ اما بعضی از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه پیشنهاد داده بودند که روش مشخصی برای این ارزیابی در نظر گرفته شود. به دلیل اینکه این بحث تنها می‌تواند جنبه تکمیلی برای این مدل داشته باشد و بدون آن نیز مدل از جامعیت لازم برخوردار می‌باشد توسعه متدولوژی ارزیابی کیفی به‌عنوان یك پیشنهاد برای تحقیقات آتی مطرح می‌گردد، علاوه بر این تعیین اهداف و سیاست‌ها، تخصیص منابع، محاسبه و ارزیابی عملکرد و بازبینی و اصلاح راهبرد مدیریت دانش می‌توانند موضوع تحقیقات آتی در زمینه مدیریت دانش باشند. درنهایت بر اساس نظرات خبرگان و با توجه به مفاهیم گفته شده مدل پیشنهادی برای آخرین بار مطابق **شکل** ۸ اصلاح می‌گردد.

استراتژی کسب وکار
نیازهای دانشی
نیازهای دانشی درونی
نیازهای دانشی بیرونی
نقاط ضعف دانشی
نقاط قوت دانشی
تهدیدات دانشی
فرصتهای دانشی
تشکیل ماتریس K-SWOT
استخراج استراتژیهای دانشی ممکن از تلفیق عوامل داخلی و خارجی دانشی
ارزیابی کمی استراتژیها (تشکیل ماتریس QSPM)
ارزیابی کیفی استراتژیها (بررسی همراستایی استراتژیها با ویژگیهای سازمانی)
استراتژی دانش

شکل ۷- اصلاح مدل با استفاده از نظرات پاسخ‌دهندگان.

Figure 7- Modifying the model using respondents' comments.



استراتژي كسب وكار

نيازهاي دانشي سازمان

دانشي سازمان با وضعيت مطلوب

مقايسه وضعيت دانشي سازمان با عوامل محيطي

نيازهاي دانشي دروني

نيازهاي دانشي بيروني

نقاط ضعف دانشي

نقاط قوت دانشي

تهديدات دانشي

فرصتهاي دانشي

تشكيل ماتريس K-SWOT

استخراج استراتژيهاي دانشي ممكن از تلفيق عوامل داخلي و خارجي دانشي

ارزيابي كمي استراتژيها (تشكيل ماتريس QSPM)

ارزيابي كيفي استراتژيها (بررسي همراستايي استراتژيها با ويژگيهاي سازماني)

استراتژي دانش

شکل ۸- مدل اصلاح شده نهایی.

Figure 8- Final modified model.

منابع

[1] Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT sloan management review*, *39*(2), 43–57.

[2] Akhavan, P. (2015). *Knowledge management, delving into failure factors*. Malik Ashtar University of Technology Publications. (**In Persian**). https://www.gisoom.com/book/11133775/

[3] Brown, R. B., & Guilding, C. (1993). Knowledge and the academic accountant: An empirical study. *Journal of accounting education*, *11*(1), 1–13. DOI:10.1016/0748-5751(93)90015-B

[4] Ghorbani, S., & Naghdi Khanachah, S. (2021). Providing a framework for knowledge sharing in knowledge-based organizations according to social capital indicators. *Annals of management and organization research*, *1*(4), 271–284. DOI:10.35912/amor.v1i4.490

[5] Achrol, R. S., & Kotler, P. (2022). Distributed marketing networks: The fourth industrial revolution. *Journal of business research*, *150*, 515–527.

[6] Piri, M., Zahedi, M. R., Vaziri Goodarzi, E., & Mohammadpanah, M. (2020). Proposing a model for dynamical computing the risk of knowledge domains in the organizational knowledge map. *VINE journal of information and knowledge management systems*, *51*(2), 259–270. DOI:10.1108/VJIKMS-07-2019-0110

[7] Adeyemi, I. O., Uzamot, W. O., & Temim, F. M. (2021). Knowledge transfer and use as predictors of law firm performance. *International journal of knowledge management*, *18*(1), 1–17. DOI:10.4018/ijkm.291097

[8] Roşu, S. M., Drăgoi, G., & Guran, M. (2009). A knowledge management scenario to support knowledge applications development in small and medium enterprises. *Advances in electrical and computer engineering*, *9*(1), 8–15. DOI:10.4316/aece.2009.01002

[9] Walsh, J. N., & Lannon, J. (2023). Dynamic knowledge management strategy development in international non-governmental organisations. *Knowledge management research and practice*, *21*(2), 229–240. DOI:10.1080/14778238.2020.1785348

[10] Ghorbani, S., & Naghdi Khanachah, S. (2020). Investigating the reasons for failures and delays in R&D projects with the project management approach. *Annals of management and organization research*, *1*(4), 319–334. DOI:10.35912/amor.v1i4.553

[11] Zaragoza-Sáez, P. C., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Úbeda-García, M. (2023). Corporate social responsibility and strategic knowledge management as mediators between sustainable intangible capital and hotel performance. *Journal of sustainable tourism*, *31*(4), 908–930. DOI:10.1080/09669582.2020.1811289

[12] Mizobata, S., Nguyen, T. N. A., & Pham, Q. T. (2020). The impacts of organizational culture on knowledge transfer between Japanese managers and Vietnamese employees in Japanese enterprises. *KIER discussion paper*, *1030*, 1–22.

[13] Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan management review*, *40*(4), 45–58. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2107644&lang=es&site=ehost-live

[14] Kasten, J. (2011). Knowledge strategy and its influence on knowledge organization. *Nasko*, *1*(1), 100. DOI:10.7152/nasko.v1i1.12838

[15] Zahedi, M., Akhavan, P., & Naghdi Khanachah, S. (2022). Evaluation of knowledge sharing and its role in organisational innovation using structural equation modelling: a case study of Civil Aviation Organisation. *Technology analysis and strategic management*, *36*(4), 692–706. DOI:10.1080/09537325.2022.2051475

[16] Agrawal, A., & Mukti, S. K. (2020). Knowledge management & It's origin, success factors, planning, tools, applications, barriers and enablers: A review. *International journal of knowledge management*, *16*(1), 43–82. DOI:10.4018/IJKM.2020010103

[17] Akhavan, P., Zahedi, M. R., Dastyari, A., & Abasaltian, A. (2014). The effect of organizational culture, leadership style on knowledge management in selected research organizations. *International journal of scientific management & development*, *2*(9), 432–440. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=98547977&lang=es&site=ehost-live

[18] Malhotra, Y. (2004). Why knowledge management systems fail: enablers and constraints of knowledge management in human enterprises. *Handbook on knowledge management 1*, 577–599. DOI:10.1007/978-3-540-24746-3_30

[19] Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. *Decision sciences*, *34*(2), 287–321. DOI:10.1111/1540-5915.02375

[20] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, *85*(7/8), 162–172.

[21] Mursitama, T. N., Simatupang, B., Bandur, A., & others. (2022). The importance of interfirm networks in enhancing innovation capability and exporting in high-tech industry. *HighTech and innovation journal*, *3*, 52–64.

[22] Grayson, C. J., & O'dell, C. (2011). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practi*. Simon and Schuster.

[23] Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business horizons*, *66*(1), 87–99. DOI:10.1016/j.bushor.2022.03.002

[24] Sveiby, K. E. (1998). *Wissenskapital - das unentdeckte vermögen : immaterielle unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern*. Mi-Verlag.

[25] Zahedi, M. R., & Papoli, S. (2018). Studying the relationship between the knowledge management processes and intellectual capital in a knowledge-based research center. *International journal of research in business*, *5*(12), 1–19. http://ijrbsm.org/papers/v5-i12/1.pdf

[26] Zahedi, M. R., & Naghdi Khanachah, S. (2021). The effect of knowledge management processes on organizational innovation through intellectual capital development in Iranian industrial organizations. *Journal of science and technology policy management*, *12*(1), 86–105. DOI:10.1108/JSTPM-11-2019-0113

[27] Zahedi, M. (2020). *Intellectual capital from basics to function*. Malik Ashtar University of Technology Publications. (**In Persian**). https://www.gisoom.com/book/11672276/

[28] Johnson, W. H. a. (2002). Leveraging intellectual capital through product and process management of human capital. *Journal of intellectual capital*, *3*(4), 415–429. DOI:10.1108/14691930210448323

[29] Bierly III, P. (1970). Development of a generic knowledge strategy typology. *Journal of business strategies*, *16*(1), 1–26. DOI:10.54155/jbs.16.1.1-26

[30] Buckley, P. J., & Carter, M. J. (2004). A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. *Journal of international business studies*, *35*(5), 371–384. DOI:10.1057/palgrave.jibs.8400095

[31] Akhavan, P., Zahedi, M. R., & Najmi, A. (2010). Knowledge management critical success factors in automotive supply chain. *Farda management magazine*, *26*(10), 77-100. (**In Persian**). https://ensani.ir/fa/article/download/285962

[32] Kasten, J. E. (2012). Knowledge strategy: its mitigating effects on the organization. *International journal of strategic information technology and applications (IJSITA)*, *3*(1), 1–14.

